

EK 208 E

Bacheloroppgave i

Regnskap og Økonomistyring

Balansert Målstyring i norske banker

Sindre Torgals

20. mai 2010

Bodø

ABSTRACT

The main objective with this study is to get an overview of the use of Balanced Scorecard in Norwegian banks. I wanted to find out how many banks that are using the system and how they use it compared to what the theory says. I have used a survey to collect relevant data for the study.

Findings seem to indicate that Balanced Scorecard is relatively common used in Norwegian banks. Almost 25 % of the banks who answered said that they are using the system. When you compare the theory to the banks use of Balanced Scorecard we can see that Norwegian banks quite often follow the recommendations of the theory but in some instances they deviate from it. One example is that all of the banks use other systems as a supplement to Balanced Scorecard while the theory doesn't recommend that.

I have come to the conclusion that the deviations between theory and the banks use of Balanced Scorecard mostly seems to be a result of the banks need to customize the system to their own needs rather than failings of the banks implementation of the system.

FORORD

Å skrive en Bacheloroppgave er en obligatorisk del av studiet ”Økonomi og Ledelse” ved Handelshøgskolen i Bodø og utgjør 15 studiepoeng. Denne oppgaven er skrevet innenfor profileringen ”Regnskap og Økonomistyring” og forsøker å gi et innblikk i hvordan Balansert Målstyring blir brukt i norske banker. Arbeidet har foregått våren 2010 og har blitt utført av Sindre Torgals.

Jeg vil gjerne takke alle bankene som svarte på spørreundersøkelsen min og kom med nyttige og interessante svar.

Jeg vil også takke veilederen min Halvard Halvorsen som har hjulpet meg når det har dukket opp problemer.

Bodø, 20. mai 2010

Sindre Torgals

SAMMENDRAG

Formålet med denne oppgaven har vært å få et innblikk i hvordan styringssystemet Balansert Målstyring blir brukt innenfor norske banker. Hovedfokuset er på hvor utbredt systemet er og hvordan det blir brukt i forhold til hva teorien sier om feltet.

Jeg har delt opp oppgaven i fem kapitler. Kapittel 1 er innledningen på oppgaven, kapittel 2 omhandler relevant teori, kapittel 3 gjør rede for metoden som er brukt, kapittel 4 presenterer analysene og kapittel 5 viser konklusjonene mine i henhold til problemstillingen min.

Teorikapittelet omhandler Balansert Målstyring og hvilke krav teorien setter til en vellykket implementering. Kort sagt er Balansert Målstyring et styringssystem som har som hensikt å overvåke en virksomhets utvikling i tillegg til å hjelpe til med å gjennomføre strategier i praksis. Teorien på feltet sier mye om hva som skal til for å få en suksessfull implementering av systemet. Kanskje aller viktigst er det å tilpasse Balansert Målstyring til hver enkelt virksomhets særegenheter. I tillegg blir det ofte pekt på at man bør bruke Balansert Målstyring som hovedsystem, at både ledelsen og ansatte bør involveres og at man trenger tid for å komme opp med et system som lever opp til forventningene.

Jeg har benyttet meg av en kvantitativ tilnærming og et spørreskjema for å finne svar på problemstillingen min. Etter min mening er det noen problemer knyttet til validiteten på enkelte av svarene på undersøkelsen på grunn av en noe lav svarprosent fra respondentene, men jeg mener likevel at jeg har fått et innblikk i hvordan Balansert Målstyring blir brukt innenfor banker i Norge.

Analysen har forgått ved hjelp av dataprogrammet SPSS. Analysen viser at Balansert Målstyring blir brukt i en relativt stor grad blant norske banker. 8 av de 33 svarte at de benytter seg av systemet. Det vil si at nesten 25 % av de spurte bankene bruker systemet. Når det gjelder implementeringen av Balansert Målstyring i forhold til teorien er det mange resultater å se på. Vi kan si at det ser ut som om ledelsen er mer fornøyd med systemet enn de ansatte. Det kan med andre ord se ut som om de ansatte ikke er så involvert som teorien anbefaler. Alle bankene som ble spurt svarte at de bruker andre systemer i tillegg til Balansert Målstyring. Dette er noe teorien

ikke anbefalte. På den andre siden er ledelsen som oftest med fra oppstartstidspunktet, noe som teorien sier er veldig viktig. Bankene sier at de stort sett bruker et år på å komme opp med et system som man får utbytte av. Jeg har ikke klart å se noen klar sammenheng mellom hvor mange år bankene har brukt Balansert Målstyring og hvor fornøyde de er.

Jeg har konkludert med at Balansert Målstyring er ganske utbredt blant norske banker. Når det gjelder hvordan teorien stemmer med bankenes implementering av systemet har jeg kommet fram til at bankene stort sett følger anbefalingene teorien gir, men på enkelte punkter ser det ut til å være klare forskjeller mellom teori og praksis. Dette gjelder særlig på spørsmålet om man bruker andre systemer i tillegg til Balansert Målstyring. Slik jeg ser det er de fleste forskjellene mellom teori og bankenes implementering av systemet et resultat av at man må tilpasse systemet for hver enkelt virksomhet og ikke at de har mislykket med implementeringen.

INNHALDSFORTEGNELSE

ABSTRACT	1
FORORD	2
SAMMENDRAG	3
OVERSIKT OVER FIGURER.....	7
Figur 1: Trinnene i design av et BMS-opplegg	7
Figur 2: Antall norske banker som bruker Balansert Målstyring	7
Figur 3: Oversikt over når bankene begynte med Balansert Målstyring	7
Figur 4: De ansattes syn på Balansert Målstyring	7
Figur 5: Ledelsens syn på Balansert Målstyring	7
Figur 6: Hvordan de ansatte opplever å bruke Balansert Målstyring	7
Figur 7: Sammenhengen mellom hvor lang tid man har brukt Balansert Målstyring og hvor fornøye de ansatte er	7
Figur 8: Sammenhengen mellom hvor lang tid man har brukt Balansert Målstyring og hvor fornøye ledelsen er	7
OVERSIKT OVER VEDLEGG	7
Vedlegg 1: Spørreundersøkelsen	7
1 INNLEDNING.....	8
1.1 PROBLEMSTILLING	8
2 TEORI	9
2.1 PRESENTASJON AV BALANSERT MÅLSTYRING	9
2.2 HVORDAN LYKKES MAN MED IMPLEMENTERINGEN AV BALANSERT MÅLSTYRING?	11
2.2.1 TILPASSNING AV PERSPEKTIVENE	12
2.2.2 VELGE RIKTIGE STYRINGSPARAMETRE OG BRUKE BALANSERT MÅLSTYRING SOM HOVEDSYSTEM.....	12
2.2.3 LEDELSENS POSISJON OG INNVOLVERING AV DE ANSATTE	13
2.2.4 TIDSASPEKTET	14
2.3 HVORDAN TEORIEN BLE BENYTTET I SPØRREUNDERSØKELSEN	14
2.4 OPPSUMMERING TEORI	15
3 METODE	16

3.1 DEFINISJONER	16
3.2 FORSKNINGSDESIGN	16
3.3 DATAINNSAMLING	17
3.4 DATAANALYSE	18
3.5 BEGRENSENINGER OG SVAKHETER MED METODE OG DATA	18
4 ANALYSE	21
4.1 UTBREDELSEN AV BALANSERT MÅLSTYRING I NORSKE BANKER	21
4.2 HVOR LANG TID TAR DET FØR MAN HAR ET SYSTEM MAN ER FORNØYD MED?	22
4.3 HVOR FORNØYD ER DE ANSATTE OG LEDELSEN MED SYSTEMET?	23
4.4 SAMMENHENG MELLOM HVOR LANG TID MAN HAR BRUKT SYSTEMET OG HVOR FORNØYD MAN ER?	26
4.5 HVEM VAR INNVOLVERT I INNFØRINGSPROSESSEN?	28
4.6 HVEM BRUKER I HOVEDSAK SYSTEMET?	29
4.6 BRUKER MAN ANDRE SYSTEMER I TILLEGG TIL BALANSERT MÅLSTYRING?	30
4.7 OPPSUMMERING ANALYSE.....	31
5 KONKLUSJON	32
5.1 PROBLEMSTILLING	32
5.3 ETTERORD	34
5.4 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	34
LITTERATURLISTE.....	36
VEDLEGG 1: SPØRREUNDERSØKELSEN	37

OVERSIKT OVER FIGURER

Figur 1: Trinnene i design av et BMS-opplegg (s. 11)

Figur 2: Antall norske banker som bruker Balansert Målstyring (s. 21)

Figur 3: Oversikt over når bankene begynte med Balansert Målstyring (s. 22)

Figur 4: De ansattes syn på Balansert Målstyring (s. 23)

Figur 5: Ledelsens syn på Balansert Målstyring (s. 24)

Figur 6: Hvordan de ansatte opplever å bruke Balansert Målstyring (s. 25)

Figur 7: Sammenhengen mellom hvor lang tid man har brukt Balansert Målstyring og hvor fornøyde de ansatte er (s. 27)

Figur 8: Sammenhengen mellom hvor lang tid man har brukt Balansert Målstyring og hvor fornøyde ledelsen er (s. 28)

OVERSIKT OVER VEDLEGG

Vedlegg 1: Spørreundersøkelsen (s. 37)

1 INNLEDNING

Denne oppgaven handler om hvordan banker i Norge bruker styringssystemet Balansert Målstyring. Balansert Målstyring var ved etableringen i 1992 først og fremst et prestasjonsmålingsverktøy som ønsket å knytte finansielle og ikke-finansielle mål opp mot en virksomhets visjon og strategiske mål. I dag har systemet utviklet seg til i hovedsak å konsentrere seg om strategiimplementering (Hoff, 2009). Balansert Målstyring har de siste årene fått en ganske stor oppslutning blant virksomheter i Norge. Jeg er interessert i å se i hvilken grad fokuset på Balansert Målstyring har påvirket norske banker. Banker har nok tradisjonelt vært mest opptatt av finansielle mål så det er spennende å se hvordan de har tatt i mot dette systemet.

For å lykkes med implementeringen av Balansert Målstyring må man være bevist på hver enkelt virksomhets særegenheter (Slotterøy og Ivin, 2003). Jeg mener derfor interessert i å se hvordan norske banker generelt har tilrettelagt implementeringen av systemet.

Oppgaven er delt inn i 5 kapitler inkludert innledning. Kapittel 2 handler om teori og tidligere forskning som er relevant for drøftinger rundt problemstillingen. Kapittel 3 handler om metode og presenterer hvordan arbeidet for datainnsamling er lagt opp. Kapittel 4 tar for seg analyse og resultater og kapittel 5 inneholder konklusjoner på problemstillingen.

1.1 PROBLEMSTILLING

Jeg ønsker å få et innblikk i hvordan Balansert Målstyring blir brukt innenfor banknæringen.

Problemstillingen min er:

”I hvilken grad bruker norske banker Balansert Målstyring og hvordan stemmer bankenes implementering av systemet med teorien på feltet?”

Jeg har konsentrert meg om norske forretningsbanker og sparebanker.

2 TEORI

Dette kapitlet handler om teorien som er relevant for problemstillingen min. Først presenterer jeg Balansert Målstyring og deretter går jeg mer grundig inn på hva som kreves for at implementeringen av systemet skal være vellykket. Jeg kommer ikke til å gå i dybden i forklaringen av Balansert Målstyring, siden jeg ikke mener at dette er så viktig for problemstillingen, men jeg vil gi en oversikt over hva systemet handler om.

2.1 PRESENTASJON AV BALANSERT MÅLSTYRING

Robert Kaplan og David Norton presenterte i 1992 for første gang sitt styringssystem Balanced Scorecard i en artikkel i "Harvard Business Review". På norsk fikk systemet navnet Balansert Målstyring. Styringssystemet var et resultat av en studie tilbake i 1990 kalt "Measuring Performance in the Organization of the Future" som var sponset av Nolan-Norton-instituttet (Bakke, 2005). Denne studien ble satt i gang på grunn av en oppfatning om at de tradisjonelle ytelsesmålingssystemene, som i hovedsak konsentrerte seg om finansielle mål, var utdaterte. Funnene i denne studien viste at det var et behov for "en balanse mellom kort- og langsiktige mål, mellom finansielle og ikke-finansielle mål, mellom resultat og prosessindikatorer, samt mellom eksterne og interne ytelsesperspektiver (Bakke, 2005: s. 8)". I tillegg ble det klart at virksomhetene benyttet seg av andre ytelsesmål enn de tradisjonelle finansielle, for eksempel kundetilfredshet, kvalitet og effektivitet på produktutvikling (Bakke, 2005). På grunnlag av disse resultatene ble Balansert Målstyring utarbeidet.

Etter at den første artikkelen ble utgitt i 1992 har Balansert Målstyring utviklet seg fra først og fremst å handle om ytelsesmåling til også å omfatte strategisk ledelse (Stemsrudhagen, 2003). Systemet har også fått en stor utbredelse i praksis og er gjenstand for omfattende forskning. Kort fortalt handler Balansert Målstyring om å vurdere en virksomhets utvikling sett fra fire perspektiver, nemlig kundene, det finansielle, interne prosesser og læring og vekst (Hoff og Holving, 2007). Dette blir gjort gjennom at virksomheten etablerer kritiske suksessfaktorer med tilhørende styringsparametre. Kritiske suksessfaktorer kan defineres som "forhold og variabler hvis endringer gir størst mulig utslag på virksomhetens resultater eller mål (Hoff og Holving, 2007: s. 76)". Styringsparametre er "målbare finansielle og ikke-finansielle størrelser som

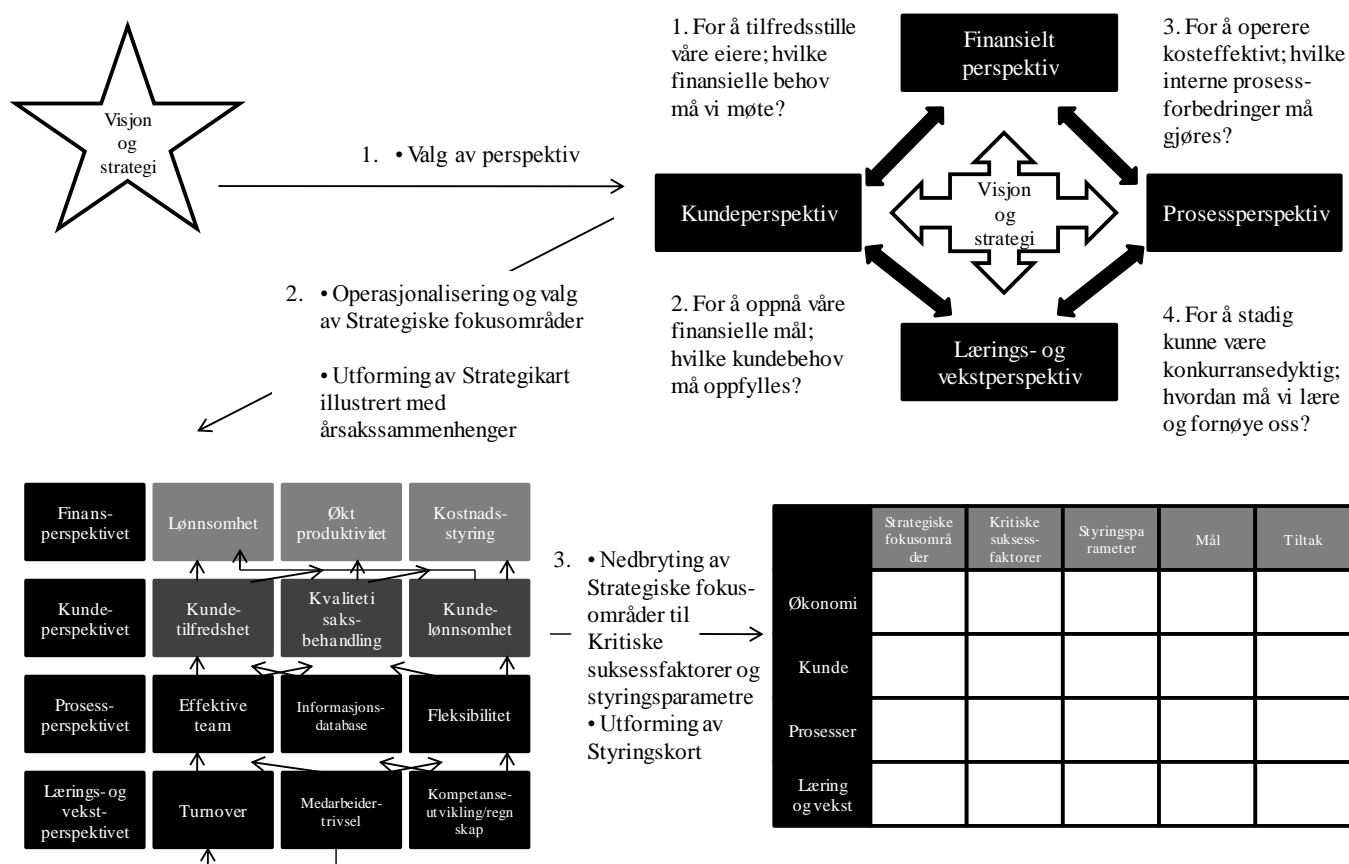
benyttes i styringen mot forutbestemte mål (Hoff og Holving, 2007: s. 81).” I tillegg kan det være lurt å utforme et strategikart som ”utgjør et samlet, visuelt bilde av hovedelementene i virksomhetens strategi, herunder de valgte perspektivene og de strategiske fokusområdene (Slotterøy, 2003: s. 29).” Dette kan ende opp i et styringskort som ”oppsummerer målhierarkiet i et Balansert Målstyrings-opplegg i form av en tabell hvor alle målene og innsatsene som understøtter resultatene fremgår (Slotterøy, 2003: s. 31).” Ut ifra disse hjelpemidlene håper man på å kunne måle utviklingen opp mot virksomhetens visjon og strategier (Hoff og Holving, 2007).

Vi kan altså si at Balansert Målstyring er et:

”formelt, informasjons- og læringsbasert rammeverk som omsetter strategier og retning til handlinger, med det formål å opprettholde eller endre mønstrene i virksomhetenes aktiviteter og adferd for å nå forutbestemte mål. Status og utvikling i forhold til måloppnåelse, rapporteres periodisk gjennom et sett med finansielle og ikke-finansielle styringsparametre (Hoff og Holving, 2005: s. 70).”

Med andre ord skal altså et Balansert Målstyringssystem fungere som en kommunikasjonskanal, representere formelle rutiner og prosedyrer, formidle og tilbakekoble data om utvikling og grad av måloppnåelse, danne grunnlag for beslutninger om virksomhetens aktiviteter og adferd, muliggjøre læring innenfor organisasjonen og gjøre det mulig for at de enkelte medarbeiderne skal kunne påvirke og endre sin innsats i forhold til strategi og mål (Hoff og Holving, 2005: s. 70-71).

Figuren på neste side viser hvordan man kan legge opp et Balansert Målstyrings-opplegg. Den viser alle trinnene jeg har vært igjennom og hvordan de henger sammen, nemlig perspektiver, utforming av strategikart, utarbeiding av kritiske suksessfaktorer og styringsparametre og til slutt utforming av styringskort.



Figur 1: Trinnene i design av et BMS-opplegg
(Kilde: Slotterøy, 2003: s. 31)

2.2 HVORDAN LYKKES MAN MED IMPLEMENTERINGEN AV BALANSERT MÅLSTYRING?

Det er blitt skrevet mye om hva som skal til for at implementeringen av Balansert Målstyring skal lykkes. Et punkt som ofte blir pekt på er at man må tilpasse systemet slik at det stemmer med forholdene i hver enkelt bedrift. Slotterøy og Ivin (2003) sier at ”graden av suksess i prosessen med innføring av BMS (Balansert Målstyring) avhenger av hvor flink man er til å ta hensyn til forhold som er særegne for virksomheten. Det er derfor helt avgjørende at enhver BMS-prosess gjennomføres på bedriftens egne premisser (Slotterøy og Ivin, 2003: s. 28).” Videre peker de på et problem med dette: ”Derfor er det vanskelig å si noe generelt om hvordan man bør gå frem for å oppnå en vellykket innføring av BMS. Det finnes ikke bare en metode for innføring av BMS.”

Likevel er det enkelte forhold som går igjen i enhver innføring av Balansert Målstyring og jeg vil nå presentere det jeg mener er de viktigste punktene.

2.2.1 TILPASSNING AV PERSPEKTIVENE

Som nevnt har man i et Balansert Målstyringssystem i utgangspunktet fire perspektiver: Kundeperspektivet, det finansielle perspektivet, interne prosesser og læring og vekstperspektivet. Disse perspektivene skal hjelpe virksomheten med å ha det rette fokuset. Stemsrudhagen (2003) sier at praktiske erfaringer og studier tilsier at perspektivene ikke bør oppfattes som universelt gyldige, men at de bør tilpasses den virksomheten og konteksten som systemet skal fungere i (Stemsrudhagen, 2003: s. 41). Som ett ledd i å tilpasse Balansert Målstyring til hver enkelt virksomhet bør man derfor passe på at disse perspektivene stemmer med det som er viktig for hver enkelt virksomhet. ”Man bør velge de perspektivene som reflekterer virksomhetens strategier, og som skaper den strategiske balansen som er viktig for at målene skal nås (Hoff, 2009: s. 326).”

2.2.2 VELGE RIKTIGE STYRINGSPARAMETRE OG BRUKE BALANSERT MÅLSTYRING SOM HOVEDSYSTEM

Ifølge Hoff og Holving har det vært en tendens til at måle- og oppfølgningsystemer blir for omfattende (Hoff og Holving, 2007: s. 68). Dette er en følge av at det i en virksomhet er mange meninger om hva som er viktig å overvåke. I verste fall kan rapportene bli så omfattende at de blir vanskelige å forholde seg til. Dette betyr at en av de viktigste kravene for å få et Balansert Målstyring-system man er fornøyd med er å velge så få og utsagnskraftige styrings- og måleparametre som mulig (Hoff og Holving, 2007). Videre peker Hoff og Holving på at det ”spesielt ved overgangen fra mer tradisjonelle prestasjonsmålingssystemer til balansert målstyringssystem, blir viktig å redusere antallet av de mange finansielle parametre som virksomheten har hatt (Hoff og Holving, 2007: s. 68).” Mange konsulenter som har bistått i arbeidet med en omlegging, har erfart at virksomheten ønsker nye balanserte styringsparametre, men ønsker å beholde alle de tidligere – både for sikkerhets skyld, men kanskje mest av vane. Hoff og Holving sier at dette setter både krav til intern disiplin og til valg av parametre. Dette stemmer med hva Slotterøy et al. (2004) sier i artikkelen ”Innføring av Balansert målstyring: Ni

gode råd på veien”. Der blir det nemlig sagt at Balansert Målstyring ikke bør komme i tillegg til den eksisterende virksomhetsrapporteringen, men heller integreres i de eksisterende. Det blir hevdet at å bruke Balansert Målstyring som et ”skyggesystem” til de tradisjonelle kvalitets-, budsjetterings- og rapporteringssystemene nærmest er garantert å mislykkes. Grunnen er at det på et eller flere nivåer i virksomheten vil bli ansett som dobbeltarbeid og manglende beslutningsevne hos ledelsen. Slotterøy et al. (2004) konkluderer med at hos virksomheter som har kommet langt med Balansert Målstyring er de klassiske budsjettene blitt historie. ”Våger man ikke å sette BMS (Balansert Målstyring) i førersetet styringsmessig, er sannsynligheten for å lykkes med BMS sterkt redusert (Slotterøy et al., 2004: s. 37).”

Ut ifra dette mener jeg altså at det å velge få og utsagnskraftige styrings- og måleparametre samt å bruke Balansert Målstyring som hovedsystem i virksomheten er krav som synes å være viktig for en vellykket implementering av Balansert Målstyring.

2.2.3 LEDELSENS POSISJON OG INNVOLVERING AV DE ANSATTE

Det er viktig at de ansatte er med når man skal innføre Balansert Målstyring. Slotterøy (2003) sier at nøkkelen til en god strategiimplementering er å få de ansatte til å forstå strategien. Likevel viser undersøkelser at så få som 5 % av de ansatte forstår virksomhetens strategi. Strategikart er et hjelpemiddel som kan gjøre det lettere å kommunisere strategien ut til de ansatte og et godt strategikart er helt avgjørende for å få en vellykket Balansert Målstyrings-prosess (Slotterøy, 2003). Kort sagt skal et strategikart konkretisere hva virksomheten må få til for å realisere sin visjon og strategi (Slotterøy et al., 2004).

Det er også avgjørende å få de ansatte til å være villige til å bruke systemet. Slotterøy et al. (2004) sier at man må skape forståelse hos alle ansatte for hvorfor bruk av Balansert Målstyring er viktig for virksomheten. I tillegg må ledelsen stå bak systemet og aktivt benytte Balansert Målstyring til å analysere status og definere egnede tiltak (Slotterøy et al., 2004). Dette støtter også Bakke (2005) som sier at ”en forutsetning for å lykkes med BM (Balansert Målstyring) er at prosessen er forankret hos, aktivt støttet av og drevet av ledelsen i organisasjonen (Bakke, 2005: s. 12).” Det kan også være lurt å benytte seg av et eget ”Balansert Målstyringsteam” som eier og

vedlikeholder rammeverket, filosofien og metoden (Bakke, 2005). Et slikt team kan også hjelpe til med å skape entusiasme for å bruke Balansert Målstyring blant de ansatte.

Ut ifra dette mener jeg at man bør skape entusiasme blant de ansatte for å bruke Balansert Målstyring på en vellykket måte, samt at ledelsen bør være med i prosessen fra et tidlig tidspunkt. Det kan også være lurt å benytte seg av et eget Balansert Målstyringsteam. Det viktigste er at alle parter må føle at man får nytte av systemet.

2.2.4 TIDSASPEKTET

Tid er også et viktig punkt når det gjelder oppskriften til suksess med Balansert Målstyring. Grunnen er at man må tilpasse systemet til hver enkelt virksomhet. Etter hvert som man får erfaringer med systemet blir det behov for å justere systemet med hensyn til valg av både mål og virkemidler. Som Bakke sier: ”Balansert Målstyring er altså i høyeste grad et dynamisk konsept (Bakke, 2005: s. 32).” Siden hensikten med de kritiske suksessfaktorene er at de til enhver tid skal bidra til å sikre det rette strategifokuset, må kvaliteten på dem vurderes jevnlig. Gjerne kvartalsvis eller halvårlig (Bakke, 2005). Det samme gjelder de valgte styringsparametrene. Disse skal fungere som varselamper, med andre ord må de si noe om progresjonen i strategiimplementeringen (Bakke, 2005).

Jeg mener derfor at tidsperspektivet og evaluering av Balansert Målstyring er viktige kriterium for en vellykket implementering av systemet.

2.3 HVORDAN TEORIEN BLE BENYTTET I SPØRREUNDERSØKELSEN

Ut ifra teorien i dette kapitlet har jeg utformet et spørreskjema som har blitt sendt ut til norske banker. Selve spørreundersøkelsen ligger som vedlegg i denne oppgaven. I denne delen av kapitlet vil jeg forklare de valgene jeg har tatt når det gjelder teorien som ligger bak spørsmålene i undersøkelsen.

Som jeg har nevnt er det viktig å bruke nok tid på å utvikle Balansert Målstyring. Jeg har fokusert på tidsperspektivet ved å spørre om hvor lenge de har holdt på med systemet og hvor

lang tid det tok før de kom opp med et system de var fornøyd med. Jeg vil prøve å se om det er noen sammenheng mellom hvor lang tid bankene har brukt på systemet og hvor fornøyd de er med det. Videre sier teorien at man bør ha med ledelsen på et tidlig tidspunkt i implementeringen, samt at man bør skape entusiasme blant de ansatte rundt Balansert Målstyring for å få et system som funker. Dette har jeg valgt å fokusere på ved å prøve å få en oversikt over hvem som bruker systemet innenfor hver bank. I tillegg har jeg tatt med noen spørsmål om hvor fornøyd man tror at de ansatte og ledelsen er med systemet. Jeg mener at dette gir et innblikk i hvor stor entusiasme det er rundt systemet i bankene. Som Bakke (2005) sier: ” Prosessen bør gi rask og løpende nytte for ledelsen slik at de føler at prosessen er hensiktsmessig (Bakke, 2005: s. 12).” Teorien er også klar på at man bør bruke Balansert Målstyring som hovedsystem. Derfor spør jeg om bankene bruker noen kvalitetssystemer, budsjetteringssystemer eller rapporteringssystemer i tillegg til Balansert Målstyring.

Siden jeg har utført en kvantitativ undersøkelse har jeg ønsket å få så mange svar som mulig. Dette er hovedgrunnen til at har utelatt en del områder som teorien peker på som viktig for suksess ved innføring av Balansert Målstyring. Som Slotterøy og Ivin (2003) sier så er det ikke bare en metode for innføring av Balansert Målstyring. Dette gjør at det er vanskelig å si noe generelt om hvordan man bør gå frem for å oppnå en vellykket innføring av systemet, men det gjør også at det er vanskelig å lage et kort og enkelt spørreskjema som flest mulig innenfor hver bank kan svare på. Derfor har jeg valgt å la være å spørre om strategikart, antall perspektiver, antall kritiske suksessfaktorer og antall styringsparametre. Dette er områder som man kanskje kan gå mer i dybden på i en litt større oppgave.

2.4 OPPSUMMERING TEORI

Balansert Målstyring er et styringssystem som har som mål å overvåke en bedrifts utvikling samt hjelpe til med å gjennomføre strategier i praksis. Det er mange meninger om hva som skal til for at man skal lykkes med innføringen av systemet. Man må huske på å finne hver enkelt virksomhets særegenheter for å lykkes. Andre viktige punkter er å bruke Balansert Målstyring som hovedsystem, samt involvering av alle parter som skal bruke systemet. Det er også viktig å huske på at det tar tid og komme opp med et system som fungerer etter de ønskene man har.

3 METODE

Dette kapittelet fungerer som en forklaring av valg av metode og forskningsdesign. Jeg håper at dette gir et innblikk i hvordan jeg har lagt opp arbeidet med denne oppgaven. I tillegg kommenterer jeg begrensinger og svakheter med metoden og dataene mine.

3.1 DEFINISJONER

Ordet metode kommer av det greske *methodos* og betyr å følge en bestemt vei mot et mål.

Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan vi går fram for å hente inn informasjon om virkeligheten. Det handler også om hvordan vi analyserer hva informasjonen sier oss slik at den kan gi ny innsikt i samfunnsmessige forhold og prosesser. Vi kan kalle informasjon for data.

Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg med andre ord om å samle inn, analysere og tolke data (Johannessen et al., 2008).

Vi har et viktig skille innenfor den samfunnsvitenskapelige metoden, nemlig skillet mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Hvilken metode man velger avhenger av hva man ønsker å forske på. Kvalitativ metode benyttes gjerne når formålet er å komme tett inn på personene vi ønsker å vite noe om. Det som kjennetegner kvalitative metoder er at vi forsøker å få mye informasjon (data) om et begrenset antall personer eller informanter. Informanter er det vi kaller personene som blir intervjuet i kvalitativ metode. Vi har forskjellige metoder for å samle inn data fra informantene, for eksempel ved hjelp av dybdeintervjuer eller fokusgrupper (Johannessen et al. 2008). Kvantitativ metode dreier seg på sin side mer om å telle opp fenomener, altså å kartlegge deres utbredelse. Dette kan bli gjort gjennom spørreundersøkelser. Personene som svarer på spørreundersøkelsene blir i kvantitativ metode kalt respondenter. Kort sagt kan vi si at kvalitativ metode handler om tekst mens kvantitativ metode handler om tall (Johannessen et al. 2008).

3.2 FORSKNINGSDESIGN

I mitt arbeid for å finne ut hvordan Balansert Målstyring blir brukt i norske banker har jeg valgt en kvantitativ tilnærming. For datainnsamlingen har jeg valgt å bruke et spørreskjema.

Hovedgrunnen til dette valget er at jeg ønsker å kartlegge bruken av Balansert Målstyring og det har da vært mest naturlig å bruke en metode som gir meg muligheten til å analysere relativt store mengder med data på kort tid. Det er tallmessige sammenhenger jeg har vært på jakt etter, problemstillingen handler om utbredelsen av Balansert Målstyring i norske banker og hvordan deres implementering stemmer med teorien, og da er jeg avhengig av å bruke en metode som fokuserer på tallene. Jeg mener at det ikke hadde vært nok å undersøke en bank i dybden for å kunne se hvordan systemet blir brukt av en hel næring. Ved å bruke en kvantitativ tilnærming i stedet for en kvalitativ går jeg nok glipp av informasjon som kunne tatt meg mer inn i dybden av hvordan Balansert Målstyring fungerer, men til gjengjeld kan jeg nå si noe mer generelt om norske bankers bruk av Balansert Målstyring.

3.3 DATAINNSAMLING

Data kan betegnes som en mer eller mindre vellykket representasjon av virkeligheten. Når virkeligheten observeres og på en eller annen måte registreres, er virkeligheten blitt data. Virkeligheten er såpass kompleks at det er umulig å beskrive den hundre prosent riktig. Vi kan si at det er et utsnitt av virkeligheten som blir forklart i en forskningsprosess (Johannessen et al. 2008).

Datainnsamlingen min har som sagt foregått ved hjelp av et spørreskjema. Dette skjemaet ble utarbeidet for å få svar på problemstillingen min med utgangspunkt i teorien på feltet. Vi har forskjellige måter å strukturere et spørreskjema på. På den ene siden har vi et prestrukturert spørreskjema, der alle spørsmålene har oppgitte svaralternativer. På motsatt side har vi et spørreskjema med åpne spørsmål, der respondentene selv fyller inn svarene sine. Mellom disse to alternativene har vi semistrukturerte spørreskjema som kombinerer alternativene (Johannessen et al. 2008).

Jeg har valgt å bruke et semistrukturert spørreskjema. Grunnen til dette er at jeg på den ene siden har spørsmål der det er enkelt å oppgi alle mulige svaralternativer på forhånd. Dette gjelder for eksempel spørsmål som omhandler utbredelsen av Balansert Målstyring. På den andre siden har jeg hatt med spørsmål der det har vært vanskelig å få med alle relevante svaralternativer. Eksempler på slike spørsmål er hvor lenge bankene har benyttet Balansert Målstyring, hvor lang

tid det tok å komme opp med et brukbart system samt hvem i bankene som benytter seg av systemet. Ved å bruke et semistrukturert spørreskjema mener jeg at jeg har fått det beste fra to verdener. Med de forhåndsgitte svaralternativene har jeg gjort det lettere for respondenten å svare og meg selv å analysere svarene. Og med åpne spørsmål har jeg gjort det mulig å få tilleggsinformasjon som det ellers hadde vært vanskelig å få tak i (Johannessen et al. 2008).

En populasjon i samfunnsvitenskapelig sammenheng er undersøkelsens målgruppe, altså de man ønsker å si noe om (Johannessen et al. 2008). I mitt tilfelle er altså populasjonen alle spare- og forretningsbanker i Norge. Man kan si at det i mange tilfeller er uhensiktsmessig å undersøke hele populasjonen, derfor er det vanlig å gjennomføre en utvalgsundersøkelse der man bare ser på en liten del av populasjonen. Siden jeg har vært avhengig av ganske mange svar for å si noe generelt om hvordan banker i Norge bruker Balansert Målstyring, har jeg valgt å sende ut spørreskjemaet mitt til så mange som mulig. I alt sendte jeg ut spørreundersøkelsen til 15 forretningsbanker og 122 sparebanker. Dette er basert på lister på internett som viser en oversikt over alle banker i Norge. Spørreskjemaet ble sendt ut på epost til respondentene.

3.4 DATAANALYSE

Noe av det som kjennetegner kvantitative metoder er at data blir omgjort til tall. Dette påvirker hvordan man analyserer datamaterialet. De analyseres statistisk. Statistikk beskriver utbredelse og sammenhenger mellom respondentene og deres kjennetegn, det som betegnes som variabler (Johannessen et al. 2008).

Min dataanalyse har foregått ved hjelp av SPSS. SPSS er et dataprogram som gjør det lettere å foreta statistiske beregninger. Etter hvert som jeg fikk svar på spørreskjemaet mitt puttet jeg resultatene inn i programmet. Deretter foretok jeg de analysene jeg følte at jeg trengte, for eksempel i form av frekvenser og krysstabeller.

3.5 BEGRENŚINGER OG SVAKHETER MED METODE OG DATA

For å få klare svar på problemstillinger i en forskningsprosess er vi avhengig av at datamaterialet gir oss en riktig beskrivelse av virkeligheten. Hvor bra kvaliteten på datamaterialet er, kan i

kvantitativ forskning bestemmes ut fra reliabilitet og ulike validitetsformer. Reliabilitet i forskningssammenheng handler datas pålitelighet. Det handler om en undersøkelses data, hvilke data som blir brukt, hvordan de blir samlet inn og hvordan de blir bearbeidet (Johannessen et al. 2008). Begrepet validitet handler om resultatenes gyldighet, altså hvor godt data representerer et fenomen (Johannessen et al. 2008).

Målet med denne oppgaven har vært å si noe generelt om utbredelsen av Balansert Målstyring og hvordan systemet blir brukt blant norske banker. For å få til dette er jeg avhengig av at de som har svart på undersøkelsen kan representere alle norske banker. Man er avhengig av en høy svarprosent for å si noe nøyaktig om en gruppe respondenter. Av de 15 forretningsbankene som ble spurt var det bare tre som svarte, mens av de 122 sparebankene som svarte var det 30 som svarte. Svarprosenten er med andre ord 20 % for forretningsbankene og 25 % for sparebankene. Sammenlagt blir det en svarprosent på 24 % fra norske banker. Dette er en ganske lav svarprosent og dette påvirker undersøkelsens validitet. Det er vanskelig å si om svarene fra de 24 % som har svart, representerer de 76 % som ikke svarte. Det er ikke sikkert at resultatene ville ha blitt forskjellig hvis flere hadde svart, men her er det altså en viss usikkerhet knyttet til resultatene. Men uansett så kan jeg i alle fall si generelt om en viss andel av norske banker, 33 banker er tross alt en del.

De største problemene knyttet til validiteten av denne undersøkelsen kommer når jeg skal analysere de bankene som bruker Balansert Målstyring. Det var bare 8 av 33 banker som svarte at de bruker systemet. På enkelte punkter har det derfor vært vanskelig å si noe generelt om bruken av Balansert Målstyring. Det er særlig vanskelig på spørsmål som for eksempel om man kan se noen sammenheng mellom antall år man har brukt systemet og hvor fornøyd man er med systemet. Jeg mener at jeg har såpass få respondenter å basere analysen på at jeg har valgt å la være å foreta korrelasjonsanalyser. Jeg har også valgt å la være å skille mellom forretningsbanker og sparebanker i denne delen av analysen, siden det er for få respondenter til å se noen klare forskjeller mellom disse gruppene. Likevel mener jeg at jeg har foretatt analyser som ivaretar dataenes reliabilitet på en god måte. På punkter der det er usikkerhet knyttet til dataene har jeg kommentert dette nærmere i analysedelen av denne oppgaven.

Som jeg har vært inne på tidligere er det noen begrensinger knyttet til å bruke en kvantitativ metode framfor en kvalitativ. Med en kvantitativ metode kan jeg ikke gå så mye i dybden som jeg kunne ha gjort hvis jeg hadde benyttet en kvalitativ metode. Jeg skulle gjerne ha gått enda mer i dybden på de bankene som svarte at de benytter seg av Balansert Målstyring, men siden en del av målet med undersøkelsen var å kartlegge hvor mange banker i Norge som bruker systemet hadde dette blitt vanskelig. Det jeg kunne ha gjort er å først utføre en kvantitativ undersøkelse for å se hvor utbredt bruken av Balansert Målstyring er, for deretter å utføre en kvalitativ undersøkelse på de bankene som benytter seg av systemet. På denne måten kunne jeg ha gått mer i dybden på bruken av Balansert Målstyring blant norske banker. Dette ville dessverre ha krevd mye mer tid enn det jeg har hatt til rådighet denne gangen, men jeg mener likevel at jeg med min undersøkelse kan si noe om både utbredelsen og bruken av Balansert Målstyring i norske banker med den kvantitative undersøkelsen jeg har foretatt. Det er mulig at jeg bruker denne undersøkelsen som et slags forprosjekt til en Master om Balansert Målstyring i norske banker. I en slik oppgave kan det være hensiktsmessig å benytte seg av et kvalitativt forskningsdesign i tillegg til et kvantitativt.

4 ANALYSE

Dette kapitlet handler om dataanalyse. Jeg presenterer de viktigste funnene fra spørreundersøkelsen min og prøver å sette de i sammenheng med problemstillingen min.

4.1 UTBREDELSEN AV BALANSERT MÅLSTYRING I NORSKE BANKER

Et av hovedspørsmålene jeg ønsket å få svar på med denne undersøkelsen var hvor utbredt bruken av Balansert Målstyring er blant norske banker. Artikler om temaet er klare på at Balansert Målstyring har fått stor utbredelse i praksis, men det er få som sier noe om utbredelsen innenfor spesifikke næringer (Stemsrudhagen, 2003).

Resultatene fra spørreundersøkelsen min viser at 8 av de 33 bankene som svarte bruker Balansert Målstyring, se figur 2. Dette betyr at nesten 25 % av de bankene jeg spurte bruker systemet. 2 av disse bankene er forretningsbanker, mens de resterende 6 er sparebanker. Siden jeg har såpass få respondenter innenfor forretningsbanker har jeg valgt å analysere disse sammen med sparebankene. Jeg mener at det ikke er mulig å se noen klare forskjeller mellom disse to banktypene når jeg har såpass lite data. Analysen min vil derfor prøve å si noe om banker i Norge generelt.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	8	24.2	24.2	24.2
	Nei	25	75.8	75.8	100.0
Total		33	100.0	100.0	

Figur 2: Antall norske banker som bruker Balansert Målstyring

Det er også interessant at av de 8 bankene som bruker Balansert Målstyring oppgir 6 av dem at de begynte med systemet etter 2006, se figur 3. Det ser med andre ord ut som om bruken av Balansert Målstyring har økt de siste årene.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1995	1	3.0	12.5	12.5
	2000	1	3.0	12.5	25.0
	2006	1	3.0	12.5	37.5
	2007	1	3.0	12.5	50.0
	2008	2	6.1	25.0	75.0
	2009	2	6.1	25.0	100.0
	Total	8	24.2	100.0	
Missing	Ikke svart	25	75.8		
Total		33	100.0		

Figur 3: Oversikt over når bankene begynte med Balansert Målstyring

Ut i fra dataene mine kan jeg altså si at det ser ut som om Balansert Målstyring er rimelig utbredt blant norske banker. Nesten 25 % av bankene oppgir at de bruker systemet. Det ser også ut til at flere har begynt å benytte seg av systemet de siste fire årene. Man kan si at det ser ut til å være en økt interesse for systemet innenfor norske banker.

4.2 HVOR LANG TID TAR DET FØR MAN HAR ET SYSTEM MAN ER FORNØYD MED?

Det ser ut som om de fleste bankene er enige i at det tar ca. ett år å komme opp med et Balansert Målstyringssystem som man kan være fornøyd med. De fem som oppga et tidspunkt på spørsmålet ”Hvor lang tid tok det før dere hadde et system dere var fornøyd med?” svarte alle at det tok mellom 6 måneder og ett år. De resterende tre oppga at de fremdeles ikke var helt fornøyd og at systemet fortsatt var under kontinuerlig oppdatering. En av de som svarte at de fremdeles ikke er helt fornøyd med systemet oppgir at de begynte med det i 2009. Det kan med andre ord rett og slett dreie seg om at de enda ikke har fått nok tid til å utvikle systemet. De to resterende respondentene oppga at de startet med Balansert Målstyring i 2006 og 2000. Den som oppga at de startet i 2000 sier at lederne er veldig fornøyd med systemet, så jeg regner med at de har et velfungerende system, men de oppdaterer det med jevne mellomrom, noe som teorien sier

er veldig viktig. Når det gjelder banken som startet i 2006 sier de at ledelsen er ganske misfornøyd med systemet. De sier også at systemet er veldig lite brukt. Jeg mener at dette kan være et resultat av at man ikke våger å sette Balansert Målstyring i førersetet styringsmessig, som Slotterøy et al. (2004) sier er så viktig for å lykkes med implementeringen.

Ut ifra resultatene fra spørreundersøkelsen ser det altså ut til at de fleste bankene er enige i at det kan ta opp til ett år før man har et velfungerende Balansert Målstyringssystem. Det ser også ut til at bankene følger teorien når det gjelder systematisk oppdatering av systemet etter som årene går.

4.3 HVOR FORNØYD ER DE ANSATTE OG LEDELSEN MED SYSTEMET?

Teorien som omhandler Balansert Målstyring og hvordan det fungerer i praksis er klar på at det er viktig at de ansatte har et positivt syn på systemet. Selv om det vanligvis er ledelsen som får mest ut av systemet, så er det tross alt de ansatte som oftest må rapportere inn data. I spørreundersøkelsen min ba jeg respondentene om å i en skala fra 1 til 5, der 5 var svært fornøyd og 1 var svært misfornøyd, rangere hvor fornøyd de tror de ansatte er med Balansert Målstyring. Resultatet ble at 6 av respondentene (altså 75 %) oppga at de tror at de ansatte ville gitt systemet en 3er. De resterende respondentene, altså 2 (25 %), sa at de tror de ansatte ville gitt systemet en 4er. Dette er vist i figuren under (figur 4). Betegnelsen nøytral tilsvare karakteren 3, mens ganske fornøyd tilsvare 4. Det ser med andre ord ut til at de ansatte i bankene som bruker Balansert Målstyring ikke er så fornøyd med systemet.

Sett i ett hvor fornøyd tror du de ansatte i banken er med balansert målstyring?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nøytral (3)	6	18.2	75.0	75.0
	Ganske fornøyd (4)	2	6.1	25.0	100.0
	Total	8	24.2	100.0	
Missing	Ikke svart	25	75.8		
Total		33	100.0		

Figur 4: De ansattes syn på Balansert Målstyring

Ledelsen må selvfølgelig også ha et positivt syn på Balansert Målstyring. Bakke sier at ”en forutsetning for å lykkes med BM (Balansert Målstyring) er at prosessen er forankret hos, aktivt støttet av og drevet av ledelsen i organisasjonen (Bakke, 2005: s. 12).” Det er tross alt ledelsen som mest aktivt bruker dataene fra systemet. Når det gjelder hvor fornøyd respondentene tror at ledelsen er med systemet varierer svarene litt mer. Dette kommer fram av figur 5. En oppgir at de ville gitt systemet en 2er og en annen ville gitt en 3er. 2 av 8 (25 %) ledere ser altså ut til å være ganske misfornøyd eller nøytral i synet på hvor fornøyd man er med Balansert Målstyring. Tre respondenter oppgir en 4er og de tre siste oppgir en 5er. 6 av 8 ledere er altså enten ganske fornøyd eller veldig fornøyd med resultatene fra Balansert Målstyring. Jeg vil si at det er en klar forskjell mellom oppfatningen blant de ansatte og ledelsen i mottakelsen av Balansert Målstyring. Jeg mener at dette er naturlig siden de ansatte kanskje ikke alltid ser poenget med å bruke systemet, mens ledelsen vanligvis ser hva de kan bruke dataene til.

Sett i ett hvor fornøyd tror du ledelsen i banken er med balansert målstyring?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ganske misfornøyd (2)	1	3.0	12.5	12.5
	Nøytral (3)	1	3.0	12.5	25.0
	Ganske fornøyd (4)	3	9.1	37.5	62.5
	Veldig fornøyd (5)	3	9.1	37.5	100.0
	Total	8	24.2	100.0	
Missing	Ikke svart	25	75.8		
Total		33	100.0		

Figur 5: Ledelsens syn på Balansert Målstyring

Som et ledd i å forsøke å kartlegge hvordan de ansatte innenfor hver bank opplever det å bruke Balansert Målstyring har jeg også bedt respondentene om å gi en vurdering om hvordan de tror at de ansatte opplever det å bruke Balansert Målstyring. Jeg ba dem rangere vanskelighetsgraden for bruken av systemet i en skala fra 1 til 5, der 5 var veldig lett og 1 var veldig vanskelig. 6 av respondentene ga en 3er (75 %), mens 2 ga en 4er. Resultatene kan ses i figur 6. Vi kan altså si at 75 % av de ansatte har ett nøytralt syn på vanskelighetsgraden ved bruken av systemet, mens 25

% synes det er ganske lett å bruke det. Jeg mener at disse dataene kanskje også kan ha en sammenheng med de ansattes mottakelse av Balansert Målstyring. Hvis man opplever at systemet er litt vanskelig å forholde seg til samtidig som man ikke helt ser poenget med det, er det mulig at man får et litt negativt syn på Balansert Målstyring.

Sett i ett hvordan tror du de ansatte opplever det å bruke balansert målstyring?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Verken lett eller vanskelig (3)	6	18.2	75.0	75.0
	Ganske lett (4)	2	6.1	25.0	100.0
	Total	8	24.2	100.0	
Missing	Ikke svart	25	75.8		
Total		33	100.0		

Figur 6: Hvordan de ansatte opplever å bruke Balansert Målstyring

Det er en viss usikkerhet når det gjelder validiteten på svarene på disse spørsmålene. Jeg har nemlig ikke spurt de ansatte eller ledelsen direkte om hvor fornøyde de er med Balansert Målstyring, men bedt respondenten om å oppgi hvordan de tror de ansatte eller ledelsen ser på systemet. Siden jeg ikke vet hvem som har svart på spørsmålene, det kan ha vært nesten hvem som helst innenfor hver bank, er det vanskelig å si om svarene representerer virkeligheten. Det kan ha vært en leders syn og det kan ha vært en ansatts syn. For å få et mer nøyaktig svar måtte jeg ha sendt ut en undersøkelse til flere ansatte og ledere innenfor hver bank og bedt dem om å rangere hvor fornøyd de er med systemet. Dette har jeg ikke hatt tid til, men jeg mener likevel at resultatene mine gir et inntrykk av hvordan Balansert Målstyring er mottatt generelt innenfor banknæringen.

Det ser ut til at bankene generelt er dårlige til å skape entusiasme blant de ansatte når det gjelder innføringen av Balansert Målstyring. Dette er et punkt der bankenes implementering i praksis ikke helt stemmer med hva teorien sier om å få et velfungerende system. Hvorfor det er sånn er ikke et lett spørsmål å svare på, men det kan tenkes at de ansatte føler at de ikke helt ser poenget med systemet. Dette er et spørsmål som det kreves videre forskning på for å få klare svar. På den

andre siden ser det ut til at ledelsen generelt er fornøyd med Balansert Målstyring. Det er tross alt lederne som har mest utbytte av det siden de kan bruke det som et styringssystem og ser den store helheten. Det er vanskelig å si om dette har en stor påvirkning på hvor mye hver enkelt bank får ut av Balansert Målstyring. De ansatte bruker jo systemet uavhengig av hvor fornøyd de er med det, så lederne får jo noe ut av det. Teorien sier at Balansert Målstyring skal gjøre det mulig for at de enkelte medarbeiderne skal kunne påvirke og endre sin innsats i forhold til strategi og mål (Hoff og Holving, 2005: s. 70-71). Hvis det fungerte slik i praksis ville kanskje de ansatte ha hatt et mer positivt syn på systemet, men etter min mening ser det ut til at dette er noe som kan være vanskelig å få til i praksis, i alle fall innenfor banknæringen. Jeg vil nok tro at det viktigste for at Balansert Målstyring skal få den ønskede effekten er at ledelsen er fornøyd og det ser det ut som om de stort sett er.

4.4 SAMMENHENG MELLOM HVOR LANG TID MAN HAR BRUKT SYSTEMET OG HVOR FORNØYD MAN ER?

Som jeg var inne på i teoridelen peker mange på tidsaspektet når de forsøker å gi tips for hvordan man skal lykkes med Balansert Målstyring. Man trenger rett og slett tid for å komme opp med et velfungerende system, spesielt fordi man må finne fram til hver enkelt virksomhets særegenheter. Jeg har derfor prøvd å se om jeg kan finne noen sammenheng mellom hvor lenge bankene har brukt Balansert Målstyring og hvor fornøyd man er med systemet. Jeg har prøvd å se dette fra både de ansattes og ledelsens perspektiv.

Det er vanskelig å se en klar sammenheng mellom hvor lang tid systemet har vært i bruk og hvor fornøyd de ansatte er med det, se figur 7. Dette er nok først og fremst fordi jeg har relativt få respondenter. Svarene er rett og slett spredd på for mange år, derfor mener jeg også at det er for få respondenter til å foreta en korrelasjonsanalyse. Likevel er det interessant å se at den banken som har holdt på med Balansert Målstyring lengst (siden 1995) også har oppgitt at de tror at de ansatte ville ha gitt systemet en 4er (som er det høyeste som har blitt gitt). Men når vi kommer til neste bank (som startet i 2000), gir de ansatte der en 3er. Den neste som ville gitt systemet en 4er startet ikke med systemet før i 2008. Ut ifra de dataene jeg har kan jeg altså ikke se noen klar sammenheng mellom antall år Balansert Målstyring ble tatt i bruk og hvor fornøyde de ansatte er.

		Sett i ett hvor fornøyd tror du de ansatte i banken er med balansert målstyring?		Total
		Nøytral (3)	Ganske fornøyd (4)	
Når ble balansert målstyring tatt i bruk av dere?	1995	0	1	1
	2000	1	0	1
	2006	1	0	1
	2007	1	0	1
	2008	1	1	2
	2009	2	0	2
Total		6	2	8

Figur 7: Sammenhengen mellom hvor lang tid man har brukt Balansert Målstyring og hvor fornøyde de ansatte er

Når det gjelder forholdet mellom antall år systemet har vært i bruk og ledelsens mottakelse av det, er det heller ikke så lett å se noen klar sammenheng, se figur 8. Riktignok oppgir de to første respondentene (som startet i 1995 og 2000) at de tror at lederne ville ha gitt systemet en 5er, noe som er det høyeste poengsummen som man kunne gi, men det er også mange som er ganske fornøyd og veldig fornøyd som startet senere. Tre respondenter i tidsrommet 2007-2009 gir en 4er og en som startet i 2008 gir det en 5er. Med andre ord kan jeg ikke ut ifra dette si noe klart om sammenhengen.

		Sett i ett hvor fornøyd tror du ledelsen i banken er med balansert målstyring?				Total
		Ganske misfornøyd	Nøytral (3)	Ganske fornøyd (4)	Veldig fornøyd (5)	
		(2)				
Når ble balansert målstyring tatt i bruk av dere?	1995	0	0	0	1	1
	2000	0	0	0	1	1
	2006	1	0	0	0	1
	2007	0	0	1	0	1
	2008	0	0	1	1	2
	2009	0	1	1	0	2
Total		1	1	3	3	8

Figur 8: Sammenhengen mellom hvor lang tid man har brukt Balansert Målstyring og hvor fornøyd ledelsen er

Det virker ganske logisk at det er en sammenheng mellom hvor lang tid man har brukt et system som Balansert Målstyring og hvor fornøyd man er. Etter hvert som man bruker systemet finner man jo fram til de kritiske suksessfaktorene og de styringsparametrene som er mest aktuelle for virksomheten. Likevel må man være klar over at det ikke bare er tid som kreves for å oppnå de ønskede resultatene, det kreves også en innsats blant de ansatte og ledelsen. Man må aktivt med jevne mellomrom evaluere hva man får ut av systemet og hva som bør forandres. Har virksomheten valgt feil kritiske suksessfaktorer og styringsparametre hjelper det lite at det går flere år hvis man ikke oppdaterer systemet. Det viktigste er ikke antallet år siden man startet med Balansert Målstyring, men hvor flinke man er til å jobbe med systemet.

Det kan godt hende at det er en sammenheng mellom når man starter med Balansert Målstyring og hvor fornøyd man er med systemet, men jeg kan ikke se det ut ifra mine data. Man må nok foreta en større undersøkelse for å finne klarere bevis for dette.

4.5 HVEM VAR INNVOLVERT I INNFØRINGSPROSESSEN?

Ett viktig ledd i prosessen mot en vellykket implementering av Balansert Målstyring er at så mange som mulig er med på innføringsprosessen. Teorien sier blant annet at ledelsen bør støtte systemet tidlig. Dette er grunnen til at jeg spurte respondentene mine om hvem som var involvert

i innføringen av Balansert Målstyring. Sju av åtte svarte at ledelsen var med på innføringen, mens en av åtte hadde alle ansatte med. Det var også bare en respondent som benyttet seg av et eget Balansert Målstyringsteam. Tre av åtte sier at enkelte enheter/avdelinger var med på innføringen. Dette tolker jeg som om at disse bankene har startet med Balansert Målstyring som et slags prøveprosjekt i enkelte deler av banken. En bank oppgir også at de hadde med styret og en ekstern konsulent i forbindelse med oppstarten av Balansert Målstyring.

Det ser altså ut til at norske banker stort sett har med lederne på et tidlig stadium av en Balansert Målstyringsprosess. Dette er akkurat det teorien rundt implementering av systemet sier: ”en forutsetning for å lykkes med BM (Balansert Målstyring) er at prosessen er forankret hos, aktivt støttet av og drevet av ledelsen i organisasjonen (Bakke, 2005: s. 12).” At ledelsen er med fra første stund bidrar til at de så fort som mulig er i stand til å få den ønskede effekten av systemet. At bare en av respondentene sier at alle ansatte var involvert i innføringsprosessen kan være et tegn på at man gjerne starter med Balansert Målstyring som et testprosjekt for så å eventuelt utvide det etter hvert som man får erfaringer. Det ser ikke ut til at bruken av et eget Balansert Målstyringsteam er særlig utbredt i norske banker, i alle fall ikke på innføringsstadiet.

4.6 HVEM BRUKER I HOVEDSAK SYSTEMET?

En fundamental forutsetning for at Balansert Målstyring skal lykkes er selvfølgelig at systemet blir aktivt brukt. Det er på denne måten man kan høste erfaringer som kan hjelpe en med å utvikle systemet til å fungere optimalt for hver enkelt virksomhet. Jeg synes derfor at det er relevant å se hvem som vanligvis bruker Balansert Målstyring innenfor banker. Fire av åtte respondenter (50 %) oppgir at hele banken er involvert på en eller annen måte. De resterende fire respondentene svarte litt forskjellig, men hvis vi skal sammenfatte svarene dreier det seg om at det bare er ledelsen og styret som bruker systemet. En respondent sier at de startet med at alle enheter med kunde- og lederansvar brukte systemet, men at de nå har redusert bruken til kun å gjelde den øverste ledelsen og styret. To andre oppgir at det bare er ledergruppen og styret som bruker systemet, mens den siste oppgir at styret og administrasjonen benytter seg av systemet.

Ut ifra mine data kan vi altså si at det er et klart skille for hvem som benytter seg av Balansert Målstyring innenfor norske banker. I halvparten av bankene benytter hele banken seg av

systemet, mens i den andre halvparten er det i hovedsak styret og ledelsen som bruker systemet. Dette kommer sannsynligvis av at man bruker systemet på forskjellige måter, men det kan også hende at det for enkelte er snakk om at man begynner i det små for så å utvide omfanget når man er mer erfaren med det. Dette kan selvfølgelig også påvirke graden av suksess, men også her mener jeg at jeg har for få respondenter til å gi noen fornuftige svar.

4.6 BRUKER MAN ANDRE SYSTEMER I TILLEGG TIL BALANSERT MÅLSTYRING?

Faglitteraturen for Balansert Målstyring er klar på at man bør gå inn for å bruke Balansert Målstyring som hovedsystem styringsmessig hvis man skal ha gode sjanser for å lykkes. I artikkelen ”Innføring av Balansert målstyring: Ni gode råd på veien” blir det sagt at hvis man bruker Balansert Målstyring som et ”skyggesystem” til de tradisjonelle kvalitets-, budsjetterings- og rapporteringssystemene er man nærmest dømt til å mislykkes (Slotterøy et al., 2004). Slotterøy et al. hevder også i artikkelen at hos virksomheter som har kommet langt med Balansert Målstyring er de klassiske budsjettene blitt historie.

Ut ifra dette har jeg prøvd å kartlegge hvilke systemer man bruker i tillegg til Balansert Målstyring. Jeg spurte respondentene mine om de bruker kvalitets-, budsjetterings- eller rapporteringssystemer i tillegg til Balansert Målstyring. Det er interessant å se at alle de spurte bankene benytter seg av andre systemer i tillegg til Balansert Målstyring. Alle de spurte sier at de benytter seg av budsjetter i tillegg, mens 6 av 8 (75 %) sier at de bruker andre rapporteringssystemer i tillegg. En av respondentene bruker et annet kvalitetssystem i tillegg til Balansert Målstyring.

Mine resultater sier at det er veldig utbredt å bruke andre systemer i tillegg til Balansert Målstyring blant norske banker. At ingen av bankene har løsrevet seg helt fra andre systemer kan komme av mange forhold. Vi ser at det særlig er budsjetteringssystemer og rapporteringssystemer som blir brukt i tillegg til Balansert Målstyring. Det kan rett og slett tenkes at det for banker er veldig vanskelig å kvitte seg med de tradisjonelle budsjettene. Selv om det blir sagt at virksomheter som har kommet langt med systemet har klart nettopp dette, er det ikke sikkert at det er så hensiktsmessig for banker. Tross alt er det viktig å konsentrere seg

om virksomheters særegenheter for å lykkes med Balansert Målstyring. Uansett ser det ut til at dette er et punkt der teori er forskjellig fra praksis, i alle fall når det gjelder banker. Selv om det ser ut til at mange bruker andre systemer i tillegg til Balansert Målstyring ser det ikke ut til at alle føler at de har misslykkes som Slotterøy et al. (2004) påstår at de nesten er dømt til å gjøre. Men vi må huske på at det er når man bruker Balansert Målstyring som et ”skyggesystem” til andre systemer at det fort kan gå galt. Da kan det nok ende opp med at man rett og slett ikke har bruk for systemet og man ender opp med mye dobbeltarbeid og bortkastet bruk av ressurser. Det er ikke så sikkert at bankene oppfatter det å bruke budsjetter og rapporteringssystemer i tillegg til Balansert Målstyring som dobbeltarbeid, men at det gir en nytte som man ikke føler at man får fra Balansert Målstyring.

4.7 OPPSUMMERING ANALYSE

Analysen har vist at Balansert Målstyring er brukt i en rimelig stor grad av norske banker. Når det gjelder selve bruken av systemet er det mange momenter. Det ser for eksempel ut til at det er et skille mellom de ansatte og ledelsen i synet på Balansert Målstyring. Ledelsen er stort sett involvert i selve innføringen av systemet, mens de ansatte vanligvis ikke er det. Alle bankene bruker budsjetteringssystemer i tillegg til Balansert Målstyring og en del bruker også rapporteringssystemer.

5 KONKLUSJON

I dette kapittelet forsøker jeg å gi et svar på problemstillingen min pluss at jeg forsøker å gi noen tips til videre forskning.

5.1 PROBLEMSTILLING

Problemstillingen min for dette arbeidet har vært:

”I hvilken grad bruker norske banker Balansert Målstyring og hvordan stemmer bankenes implementering av systemet med teorien på feltet?”

5.2 DE VIKTIGSTE FUNNENE OG KONKLUSJON

Jeg mener at jeg kan konkludere med at Balansert Målstyring blir brukt i ganske stor utstrekning blant banker i Norge. Av de 33 bankene som ble spurt svarte 8 at de benytter seg av systemet. Dette er nesten 25 % av bankene jeg spurte. Med en litt lav svarprosent er det vanskelig å si om dette utvalget er representativt for resten av Norges banker, men jeg mener uansett at resultatene mine viser at Balansert Målstyring er blitt en ganske viktig del av norske bankers styringsalternativer siden det ble innført i 1992. Jeg vil også påpeke at 6 av 8 startet med systemet etter 2006. Jeg tolker dette som en indikasjon på at populariteten har økt de siste årene og at vi kanskje kan forvente en enda større andel av banker som bruker systemet de neste årene.

For å finne svar på hvordan bankens implementering av Balansert Målstyring stemmer med hva teorien sier, har jeg ved å gå igjennom teorien på feltet funnet fram til noen punkter som har vært mest hensiktsmessig for meg å studere. Disse punktene er tidsaspektet, mottakelsen blant ansatte og ledere, hvem som er med i innføringen, hvem som bruker systemet og hva som blir brukt i tillegg til Balansert Målstyring. Jeg skulle også ha likt å gå mer i dybden på banker tilnærming til perspektiver, kritiske suksessfaktorer, styringsparametre og strategikart, men det har ikke vært hensiktsmessig å gå inn på dette i denne rapporten.

Tid er et viktig punkt når det gjelder forutsetninger for en suksessfull implementering av Balansert Målstyring. Hovedgrunnen er rett og slett at det tar tid å utvikle et styringssystem som tar hensyn til virksomhetenes særegenheter. Det ser ut til at de fleste bankene jeg har spurt er enige om at det tar opp til ett år å komme opp med et Balansert Målstyringssystem som man er fornøyd med. Jeg har ikke klart å se noen klare sammenhenger mellom antall år bankene har brukt systemet og hvor fornøyd de er med det, verken når det gjelder de ansattes eller ledernes syn på saken. Dette betyr ikke at det ikke er noen sammenheng, men jeg mener at jeg har for få respondenter til å si noe klart om saken. Men som jeg har vært inne på så er det ikke tid alene som avgjør om implementeringen av Balansert Målstyring blir vellykket. Mer viktig er hvordan man jevnlig jobber for at systemet skal fungere på en hensiktsmessig måte for hver enkelt bank. Dette krever tid, men også en stor innsats fra de som bruker systemet.

Det er viktig at de ansatte er positive til Balansert Målstyring. Hvis de skal klare å få noen individuell innvirkning på bankens grad av måloppnåelse må de ansatte forstå systemet. Ledelsen må også stå fullt og helt bak Balansert Målstyring hvis man skal få en god implementering. Når det gjelder mottakelse av Balansert Målstyring blant banker i Norge er det et klart skille mellom de ansatte og lederne. De ansatte synes å være klart mer negative enn ledelsen. 75 % av de ansatte ville gitt Balansert Målstyring 3 av 5 i en skala der 1 er ”Veldig misfornøyd” og 5 er ”Veldig fornøyd”. De siste 25 % ville gitt 4 av 5. Når det gjelder ledelsen ville 25 % gitt en 3er eller dårligere, mens 75 % ville gitt en 4er eller 5er. Slik jeg ser på disse resultatene virker det som om norske banker generelt er dårlige til å skape entusiasme blant de ansatte når det gjelder Balansert Målstyring. På dette punktet ser det ut til være rom for forbedring i forhold til teorien. Ledelsen på sin side ser ut til å generelt få det de ønsker ut av systemet.

Hvem som var med på innføringen av Balansert Målstyring har noe å si for hvem som støtter systemet. Ledelsen var med fra begynnelsen i sju av åtte banker. På dette punktet ser det ut til at norske banker følger teoriens råd. Alle ansatte var bare med i en av åtte banker og det var også bare en bank som brukte et eget Balansert Målstyringsteam.

Det er et klart skille når det gjelder hvem i hver enkelt bank som bruker Balansert Målstyring. 50 % sier at alle i hele banken bruker det, mens de resterende 50 % sier at det fortrinnsvis er styret og ledelsen som bruker det.

Det ser ut til at norske banker stort sett bruker andre systemer i tillegg til Balansert Målstyring. Alle de spurte benytter seg av budsjetteringssystemer i tillegg og seks av åtte bruker andre også rapporteringssystemer. Her går altså samtlige banker imot teorien på feltet. Slik jeg ser det er det kan det være to hovedgrunner til dette. Den første er at bankene muligens ikke tør å gi slipp på de gamle målesystemene og sette Balansert Målstyring i førersetet. Den andre grunnen er at det rett og slett ikke er hensiktsmessig å kvitte seg med tradisjonelle systemer som budsjetteringssystemer for banker.

For å oppsummere vil jeg si at Balansert Målstyring er rimelig utbredt blant norske banker. Det virker som om de stort sett følger de anbefalingene som teorien gir når det gjelder en vellykket implementering av systemet. Den største forskjellen mellom bankenes bruk av systemet og teoriens anbefalinger er i bruken av andre systemer i tillegg til Balansert Målstyring. Når det gjelder mottakelsen av Balansert Målstyring ser det ut til at det er en splittelse blant de ansatte og ledelsen. De ansatte har et lunkent syn på systemet, mens ledelsen generelt er positive.

5.3 ETTERORD

Jeg mener at jeg med dette arbeidet har fått en bedre forståelse av Balansert Målstyring og særlig hva som kreves for at systemet skal fungere i praksis. I tillegg har jeg nå fått et innblikk av hvordan norske banker har tatt imot systemet og hvordan de bruker det. Det er mulig at jeg kommer til å gå enda nærmere inn på hvordan Balansert Målstyring fungerer i praksis i forhold til teori i en Masteroppgave.

5.4 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING

Slik jeg ser det er det flere områder som det hadde vært interessant å gå nærmere inn på her. Særlig hva det er som gjør at noen banker lykkes med innføringen av Balansert Målstyring, mens andre ikke gjør det. Da mener jeg at man må gå dypere inn i spørsmål om perspektiver, kritiske

suksessfaktorer, styringsparametre og strategikart. Jeg mener at kvalitativ metode ville ha vært mest hensiktsmessig her. Man kunne for eksempel hatt dybdeintervjuer med banker som har klart implementeringen bra og med de som har gjort det mindre bra.

Et annet forslag er hvordan bankers bruk av Balansert Målstyring skiller seg fra andre næringsgrupper. Dette ville ha krevd en ganske stor undersøkelse og krever mye tid, men resultatene kunne kanskje hjelpe banker med å få implementeringen av Balansert Målstyring til å gå lettere.

LITTERATURLISTE

Bakke, S.E. (2005). Praktisk økonomi & finans. *Balansert målstyring – Teori, erfaringer fra Forsvaret og suksesskriterier*, nr. 2.

Hoff, K. G. (2009). *Strategisk økonomistyring*. Universitetsforlaget.

Hoff, K.G. og Holving, P. A. (2007). *Balansert målstyring – Balanced Scorecard på norsk*. Universitetsforlaget.

Slotterøy, Ø. (2003). Mentor. *Strategiimplementering i praksis: Introduksjon til Balansert målstyring som styringssystem*. September.

Slotterøy, Ø. og Ivin, M. (2003). Mentor. *Innføring og bruk av Balansert målstyring – Hvordan få en vellykket start på prosjektet*. Desember.

Slotterøy, Ø., Ivin, M. og Wincentsen, T. (2004). Mentor. *Innføring av Balansert Målstyring: Ni gode råd på veien*. Juni.

Stemsrudhagen, J. I. (2003). Magma. *Balansert målstyring: Fra måling til strategisk ledelse*, nr. 2, årgang 6.

Johannessen, A., Kristoffersen, L. og Tufte, P.A. (2008). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt forlag.

VEDLEGG 1: SPØRREUNDERSØKELSEN

Spørreundersøkelse

	Innledende spørsmål:			
1.	Benytter dere balansert målstyring?			
	Sett x for alternativet som passer:			
	1. Ja	2. Nei, men vi har gjort det tidligere	3. Nei, men vi planlegger å bruke det	4. Nei
	<i>Hvis du har svart 1: Fortsett med resten av spørsmålene.</i>			
	<i>Hvis du har svart 2: Fortsett med spørsmål 2 og 3 også 10 og 11.</i>			
	<i>Hvis du har svart 3 eller 4: Fortsett med spørsmål 10 og 11.</i>			
2.	Når ble balansert målstyring tatt i bruk av dere?			
	Oppgi tidspunkt (ca.):			
3.	Hvor lang tid tok det før dere hadde et system dere var fornøyd med?			
	Oppgi tid (gjern i år og måneder):			

	Implementeringen av balansert målstyring:				
4.	Bruker dere tradisjonelle kvalitets-, budsjetterings- og rapporteringssystemer i tillegg til balansert målstyring?				
	Sett x for det som stemmer (flere svar er mulig):				
	1. Ingen andre systemer	2. Kvalitetssystemer	3. Budsjetterings-systemer	4. Rapporterings-systemer	
5.	Hvem i banken bruker balansert målstyring?				
	Oppgi hvem (for eksempel hvilke enheter/avdelinger):				
6.	Når balansert målstyring ble innført, hvem var innlovert i innføringsprosessen?				
	Sett x for det som stemmer (flere svar er mulig):				
	1. Ledelsen	2. Alle ansatte	3. Et eget balansert målstyringsteam	4. Enkelte enheter/avdelinger innenfor banken	5. Andre (oppgi hvem):

	Vurdering av balansert målstyring:				
7.	Sett i ett hvor fornøyd tror du de ansatte i banken er med balansert målstyring?				
	Veldig fornøyd 5.	4.	Nøytral 3.	2.	Veldig misfornøyd 1.

8.	Sett i ett hvor fornøyd tror du ledelsen i banken er med balansert målstyring?				
	Veldig fornøyd 5.	4.	Nøytral 3.	2.	Veldig misfornøyd 1.
9.	Sett i ett hvordan tror du de ansatte opplever det å bruke balansert målstyring?				
	Veldig lett 5.	4.	3.	2.	Veldig vanskelig 1.

	Bakgrunnsspørsmål:	
10.	Hvilken type bank er dere?	
	1. Forretningsbank	2. Sparebank
11.	Er dere et norsk bankselskap eller et datterselskap av et utenlandsk bankselskap?	
	1. Norsk bankselskap	2. Utenlandsk bankselskap